

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GURU TAMAN  
KANAK-KANAK DI KECAMATAN TEMBALANG  
KOTA SEMARANG**

Narendra DT Ambarwati<sup>1)</sup> Ghufroon Abdulaah<sup>2)</sup>, Titik Haryati<sup>2)</sup>,

<sup>1)</sup> Guru di Semarang

<sup>2)</sup> Dosen Universitas PGRI Semarang

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru. (2) mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru. (3) mengetahui pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah dan kepuasan kerja secara bersama sama terhadap komitmen organisasi guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang.

Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian sebanyak 211 guru yang tersebar di 64 sekolah dengan sampel sebanyak 138 yang dipilih secara proporsional random sampling. Uji validitas, reliabilitas, normalitas, linearitas data dan uji regresi menggunakan program SPSS for Windows 21.

Hasil penelitian menunjukkan (1) Keterampilan manajerial dipersepsikan cukup terampil dengan dimensi terkuat keterampilan hubungan manusiawi, dan besarnya pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru sebesar 48,0% (2) Kepuasan kerja dipersepsikan cukup puas dengan dimensi terkuat atasan (pimpinan) dan besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 62,7% (3) Komitmen organisasi dipersepsikan cukup baik dengan dimensi terkuat komitmen afektif dan besarnya pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi sebesar 63,0% dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 21,628 + 0,303 X_1 + 0,694 X_2$ .

**Kata kunci:** keterampilan manajemen, kepuasan kerja, komitmen organisasi

**A. PENDAHULUAN**

Undang - Undang nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 7 ayat 1b, UU di atas disebutkan bahwa "guru harus memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia". Griffin (2004: 15-16) menyatakan bahwa komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen merupakan bentuk kesediaan seseorang untuk terlibat aktif dalam suatu kegiatan dengan tanggung

jawab yang tinggi.

Komitmen organisasi merupakan sesuatu hal yang penting dikarenakan dengan berkomitmen maka seseorang akan menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya secara optimal. Ini berarti dalam suatu organisasi pendidikan (sekolah), seorang guru yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi sekolah akan cenderung memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati.

Komitmen adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut dan bersedia bekerja keras demi pencapaian tujuan dari organisasi/sekolah. Steers dan Porter dalam Muslim (2013: 81) memandang komitmen sebagai suatu sikap. Menurutnya orang yang memiliki komitmen adalah orang yang bersedia melibatkan diri terhadap organisasinya. Orang tersebut mau menyumbangkan segala sesuatu yang ada pada dirinya demi untuk kepentingan organisasi, dengan maksud agar organisasi tersebut tetap dalam keadaan baik.

Mulyasa (2011: 257) komitmen merupakan janji yang tinggi bahwa seseorang akan mengabdikan diri dalam dunia pendidikan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan yang bagaimanapun. Sehingga dengan seseorang memiliki komitmen maka seseorang tersebut dapat merasa aman dan nyaman dan menyenangkan dalam mengemban tugas dan fungsinya dalam sebuah organisasi yaitu sekolah.

Narimawati (2007: 26) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah: (a) Komitmen efektif (Affective Commitment) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya. (b) Komitmen kontinuan (Continuance commitment) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain. (c) Komitmen normatif (Normative Commitment) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

Salah satu komponen penting namun sering diabaikan dari kepemimpinan organisasi pendidikan adalah keterampilan menyelesaikan sebuah pekerjaan. Efektivitas perilaku pemimpin sesungguhnya bergantung pada pemimpin yang memiliki keterampilan. Pemimpin di sebuah organisasi sekolah adalah kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab mengupayakan stabilitas untuk mengelola organisasi, karena itu diharapkan seorang pemimpin atau kepala sekolah hendaknya memiliki keterampilan manajemen yang memadai. Bagi sebuah organisasi sekolah keterampilan manajemen dari seorang kepala sekolah sangat penting, karena efektifitas perilaku pemimpin sesungguhnya bergantung pada pemimpin yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan agar bisa sejalan dengan situasi organisasi.

Siagaan (1996: 63) mengemukakan bahwa *manajerial skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Manajerial merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, peng-organisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya

Menurut Robbins dan Judge (2015: 4) terdapat 3 macam keterampilan manajemen seorang manajer (termasuk kepala sekolah) yaitu (1) keterampilan teknis yang mencakup kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan atau keterampilan khusus. Semua pekerjaan membutuhkan keterampilan khusus tertentu, dan banyak orang mengembangkan keterampilan teknisnya melalui pekerjaan. (2) Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi dan mendukung orang lain baik dalam individu maupun kelompok (3) keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks. Keterampilan ini juga merupakan kemampuan untuk mengintegrasikan ide-ide baru dengan proses yang ada dan berinovasi dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Martoyo (1992: 115), adalah salah satu aspek

psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Selama berada di suatu organisasi, guru yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinan dengan demikian guru akan merasa memiliki terhadap organisasi (*ownership*). Dan sebaliknya jika seorang pemimpin yang gagal memanejerial organisasi dan menyebabkan rasa ketidakpuasan kerja, maka guru merasa bahwa organisasi kurang berkomitmen, dan pengurangan komitmen ini akan berujung pada level kinerja kreatif yang lebih rendah.

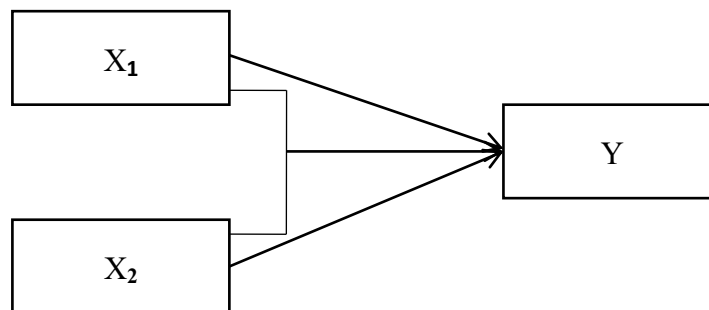
Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2013: 75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2012 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya

Kepuasan kerja menurut Martoyo (1992: 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap tenaga kerja/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan

## **B. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian *expost facto*. menurut Sudjana dan Ibrahim, (2009: 64), penelitian *expost facto* adalah penelitian yang mendiskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang telah terjadi pada suatu tempat. Pendekatan kuantitatif pada penelitian ini digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu dalam penelitian ini adalah guru Taman Kanak-Kanak di Kecamatan Tembalang Semarang pada tahun pelajaran 2018/2019, teknik pengambilan datanya sesuai dengan kaidah-kaidah kuantitatif serta bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Desain penelitian ini menggambarkan hipotesis pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y$ ), dan pengaruh kepuasan kerja guru ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y$ ), serta pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja guru ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi ( $Y$ ).



Gambar Desain Penelitian

Populasi dan sampel penelitian adalah guru Taman Kanak-kanak se Kecamatan Tembalang kota Semarang sebanyak 211 guru yang tersebar dalam 5 (lima) daerah binaan (Dabin). Sampel sebanyak 138 guru yang diambil dengan rumus rumus dari Taro Yamane dalam Riduwan (2010: 65). Pengambilan sampel dengan teknik *proportional random sampling*. Teknik proporsional digunakan untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing sekolah TK dalam setiap daerah binaan (Dabin).

Pengambilan data menggunakan angket dengan skla Likert 5, Pelaksanaan uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 responden di luar sampel. Sugiyono (2010: 178) bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas merupakan konstruk

dikatakan valid dan apabila di bawah 0,3 maka pertanyaan kuesioner yang diajukan tidak valid. selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut diuji, salah satu alat ujinya adalah menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah diatas 0,70. Jika nilainya dibawah 0,70 maka pertanyaan kuesioner yang diajukan tidak reliabel.

Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Hasil hitung	Batas ambang	Keterangan
1	Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah	0,912	0,70	Relaibel
2	Kepuasan Kerja	0,844	0,70	Reliabel
3	Komitmen Organisasi	0,877	0,70	Reliabel

Uji prasyarat regresi yang meliputi uji normalitas data, uji linearitas data, uji multikolineritas dan uji homogenitas, uji regresi tunggal dan uji regresi ganda menggunakan bantuan SPSS for windows 21.

### C. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hasil Uji Hipotesis 1: Pengaruh Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah ( $X_1$ )

Terhadap komitmen organisasi (Y).

Pengujian pengaruh Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pad tabel berikut:

Tabel Hasil korelasi variabel  $X_1$  terhadap variabel Y.

Correlations			
		Y	$X_1$
Pearson Correlation	Y	1.000	.693
	$X_1$	.693	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.013
	$X_1$	.013	.
N	Y	138	138
	$X_1$	138	138

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa korelasi keterampilan manajemen Kepala Sekolah terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai korelasi

sebesar 0,693 termasuk korelasi antar kedua variabel sedang dengan signifikansi 0,013 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau  $0,013 < 0,05$ . Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 1 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel Hasil Uji *Anova* variabel  $X_1$  terhadap variabel Y

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	917.643	1	317.643	25.057	.001 <sup>a</sup>
	Residual	24679.813	136	21.469		
	Total	25597.457	137			

a. Predictors: (Constant),  $X_1$

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas hasil uji *anova* keterampilan manajemen Kepala Sekolah terhadap komitmen organisasi di atas dapat dijelaskan bahwa hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau  $0,001 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 25,057 lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,08 atau  $25,057 > 3,08$ , berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 1 yang berbunyi terdapat pengaruh keterampilan manajemen Kepala Sekolah terhadap komitmen organisasi pada guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh keterampilan manajemen Kepala Sekolah terhadap komitmen organisasi dapat dilihat tabel di bawah ini:

Tabel Hasil pengaruh variabel  $X_1$  terhadap variabel Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.480	.429	13.47105

a. Predictors: (Constant),  $X_1$

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh keterampilan

manajemen Kepala Sekolah terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai *R square* sebesar 0,480 artinya bahwa 48,0% komitmen organisasi dipengaruhi oleh keterampilan manajemen Kepala Sekolah, sisanya 52,0% komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa naik turunnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh baik buruknya keterampilan manajemen Kepala Sekolah. Semakin baik keterampilan manajemen Kepala Sekolah, maka semakin meningkat komitmen organisasi para guru TK. Demikian pula sebaliknya jika keterampilan manajemen Kepala Sekolah tidak baik, maka komitmen organisasi belajarguru TK juga akan menurun.

## 2. Hasil Uji Hipotesis 2: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi belajar dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Hasil uji korelasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Correlations			
		Y	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.792
	X2	.792	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X2	.000	.
N	Y	138	138
	X2	138	138

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa korelasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai sebesar 0,792 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka korelasi kedua variabel tersebut kategori cukup kuat. Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 2 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel Hasil Uji *Anova* kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25352.525	1	352.525	17.184	.000 <sup>a</sup>



Residual	244.931	136	11.801
Total	25597.457	137	

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel hasil *anova* kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 17,184 lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,08 atau  $17,184 > 3,08$ , maka hipotesis 2 yang berbunyi terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kedua variabel tersebut sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel Hasil pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 <sup>a</sup>	.627	.590	1.34200

a. Predictors: (Constant), X2

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai *R square* sebesar 0,627 artinya bahwa 62,7% komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan sisanya 37,3% komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa naik turunnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh baik buruknya kepuasan kerja. Semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Demikian pula sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak baik maka akan menurunkan komitmen organisasi.

- Hasil Uji Hipotesis 3: Pengaruh Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi.

Hasil uji regresi ganda kedua variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu

pengaruh keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Hasil Uji *Anova* variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Komitmen Organisasi.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25352.768	2	12676.384	13.848	.000 <sup>a</sup>
	Residual	244.688	135	1.813		
	Total	25597.457	137			

a. Predictors: (Constant),  $X_2$ ,  $X_1$

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.25 hasil uji *anova* menunjukkan bahwa keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13,848 lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,08 atau  $13,848 > 3,08$ , maka hipotesis 3 diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel Hasil regresi ganda.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 <sup>a</sup>	.632	.630	1.34629

a. Predictors: (Constant),  $X_2$ ,  $X_1$

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,630, artinya bahwa

besarnya pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 63,0% dan sisanya 37,0% komitmen organisasi guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang dipengaruhi selain kedua variabel tersebut.

Tabel Hasil Koefisien regresi ganda.

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	21.628	1.542		2.056
	X1	.303	.009	.213	3.366
	X2	.694	.010	.581	6.109

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.27 hasil koefisien regresi ganda diperoleh nilai konstanta 21,628 sedangkan nilai koefisien  $X_1 = 0,303$  dan nilai koefisien  $X_2 = 0,694$  nilai signifikansi 0,001 dan 0,000. Maka persamaan regresinya sebagai berikut:  $\hat{Y} = 21,628 + 0,303 X_1 + 0,694 X_2$ . Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a = Nilai konstanta 21,628 artinya jika keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja dianggap konstan maka komitmen organisasi guru sebesar 21,628.
- b = Angka koefisien 0,303 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel  $X_1$ , artinya apabila keterampilan manajemen Kepala Sekolah lebih baik maka komitmen organisasi juga meningkat,
- c = Angka koefisien 0,694 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel  $X_2$ , artinya apabila kepuasan kerja lebih baik maka komitmen organisasi juga meningkat.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa naik turunnya

komitmen organisasi guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang dipengaruhi oleh keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja. Semakin baik kedua variabel tersebut, maka akan meningkatkan komitmen organisasinya. Demikian pula sebaliknya apabila kedua variabel tidak baik, maka akan menurunkan komitmen organisasi belajar.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Organisasi .**

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa keterampilan manajemen kepala sekolah Taman Kanak-kanak (TK) di Kecamatan Tembalang termasuk dalam kategori cukup terampil, Keterampilan konseptual kepala sekolah dinilai responden paling lemah (0.718) dibandingkan dua keterampilan lainnya. Komitmen organisasi guru dipesepikan oleh responden cukup baik dan dimensi komitmen berkelanjutan merupakan dimensi terlemah (0.638) dibandingkan dua komitmen lainnya. Jadi berdasar hasil temuan di atas dapat dikatakan para guru TK di Kecamatan Tembalang berpendapat bahwa keterampilan manajemen kepala sekolah yang mencakup keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis berpendapat cukup terampil.

Dari hasil olah data penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara keterampilan manajemen kepala sekolah terhadap komitmen organisasi sebesar 0,693 termasuk kategori cukup kuat. Sedangkan besarnya pengaruh keterampilan manajemen kepala

sekolah terhadap komitmen organisasi sebesar 48,0% artinya 48,0% komitmen organisasi guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang dipengaruhi oleh keterampilan manajemen kepala sekolah dan sisanya 52,0% komitmen organisasi guru TK dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar variabel yang diteliti. Dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 29,958 + 0,209X_1$ , maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterampilan manajemen kepala sekolah dengan komitmen organisasi guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan nilai signifikansi ( $p$ )  $< 0,05$  maka semakin baik keterampilan manajemen kepala sekolah maka akan semakin meningkat komitmen organisasi para guru TK terhadap sekolah dimana mereka bekerja. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika keterampilan manajemen kepala sekolah kurang/tidak baik maka akan menurun pula pula komitmen organisasi guru TK tersebut.

Hasil temuan penelitian tersebut diatas sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Machali & Hidayat (2016: 108) bahwa pengertian kepala sekolah adalah pengelola pendidikan sekaligus pimpinan formal pendidikan disekolahnya. Sebagai pengelola pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh subtansinya. Sejalan pula dengan teorinya Luthans (2012: 249) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Temuan penelitian di atas juga mirip dengan hasil penelitian Anggraeni, Kusmintarjo dan Nurabadi (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *implementasi keterampilan manajemen kepala taman kanak-kanak dalam meningkatkan kinerja guru*, menyimpulkan kepala sekolah dikatakan berhasil apabila memahami dan menyadari keberadaan sekolah dan guru serta mampu melaksanakan keterampilan manajemennya sebagai kepala sekolah yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengendalikan anak buahnya.

Keterampilan manajemen kepala sekolah adalah salah satu faktor yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi. Keterampilan manajemen kepala sekolah harus diperhatikan oleh semua warga sekolah. Implementasinya harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh agar pencapaian komitmen organisasi bisa maksimal. Keterampilan manajemen kepala sekolah pengaruhnya begitu besar terhadap peningkatan komitmen organisasi para guru, maka keterampilan manajemen kepala sekolah harus benar-benar dikuasai dan dilaksanakan oleh kepala sekolah, melalui transformasi sikap dan kerja kepala sekolah dalam menjalankan roda organisasi sekolah, sehingga komitmen yang dimiliki guru meningkat dan akan mengarah pada kualitas hasil belajar siswa yang tinggi pula.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasi. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

## **2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi .**

Penelitian pada data primer dari 138 responden responden yang meliputi guru Taman Kanak -kanak (TK) se Kecamatan Tembalang Kota Semarang, bahwa kepuasan kerja menurut persepsi guru dipersepsikan cukup puas berdasarkan nilai mean, sedangkan angka ketidakpuasan responden sebesar 42% dari 138 guru. Dimensi terlemah dari kepuasan kerja adalah kondisi kerja (0,355). Komitmen organisasi guru dipersepsikan oleh responden cukup baik dan dimensi komitmen berkelanjutan merupakan dimensi terlemah (0.638) dibandingkan dua komitmen lainnya.

Kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan

mempengaruhi komitmen organisasi para guru terhadap institusi dimana mereka bekerja. Temuan diatas sejalan dengan pendapat Dadang (2013:15) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Juga Sutrisno (2013: 75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkan.

Berdasarkan uji hipotesis melalui regresi tunggal atau regresi sederhana terlihat bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi yang cukup kuat komitmen organisasi para guru yang ditunjukkan dengan nilai korelasi sebesar 0,792 (tabel 4.20) dan besaran pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar adalah 62,7% dengan koefisien regresi  $\hat{Y} = 41.175 + 0,193 X_2$ . Sisanya sebesar 37,3% komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel selain kepuasan kerja guru. Dari hasil uji regresi tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru tersebut dapat dijelaskan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif karena hasil perhitungan regresinya berkoefisien positif sebesar 0,193, ini menjelaskan bahwa dinamika naik turunnya komitmen organisasi para guru TK di kecamatan Temabalang sangat tergantung dari kepuasan kerja guru. Dari hasil uji regresi tersebut, dapat dijelaskan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif artinya semakin besar tingkat kepuasan kerja yang diperoleh, maka akan meningkat pula komitmen organisasi para guru, demikian juga sebaliknya apabila kepuasan kerja guru mengalami penurunan, maka akan menurun pula komitmennya guru.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Rokayah (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *faktor-faktor kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pada guru TK Sofatira Surabaya*, menyimpulkan bahwa (a) faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri berpengaruh signifikan secara parsial sebesar (3,057) dan simultan

sebesar (12,344) terhadap komitmen guru (b). Faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi jabatan, pengawasan, rekan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen (c) faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri berpengaruh paling dominan terhadap komitmen guru.

### **3. Pengaruh Keterampilan manajemen kepala sekolah dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Komitmen organisasi .**

Berdasarkan hasil pengolahan data primer dari 138 responden (guru TK se Kecamatan Tembalang Kota Semarang) bahwa keterampilan manajemen kepala sekolah dipersepsikan cukup terampil, kepuasan kerja dipersepsikan cukup puas oleh responden dan komitmen organisasi para guru dipersepsikan cukup baik. Dimensi variabel keterampilan manajemen kepala sekolah yang paling kuat adalah keterampilan hubungan manusiawi, dimensi kepuasan kerja yang paling kuat adalah atasan sedangkan komitmen organisasi yang paling kuat adalah dimensi komitmen afektif.

Hasil uji *anova* menunjukkan bahwa keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13,848 lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,08 atau  $13,848 > 3,08$ , maka hipotesis 3 diterima. Besarnya pengaruh keterampilan manajemen Kepala Sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,630, artinya bahwa besarnya pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 63,0% dan sisanya 37,0% komitmen organisasi guru TK di Kecamatan Tembalang Semarang dipengaruhi selain kedua variabel tersebut.

Hasil temuan sejalan dengan teorinya Blum (As'ad, 1995: 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor- faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Martoyo (1992: 115), pada dasarnya kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap



pekerjaannya, seseorang akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Darmawan (2013; 169) menyatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Hasil penelitian di atas juga sejalan dengan penelitian Listyawati (2016) hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru memiliki beberapa perbedaan. 2) Para guru belum sepenuhnya memahami proses pembelajaran sehingga berdampak kepada kepuasan kerja. 3) Sedikitnya bahan ajar yang dimiliki sekolah sehingga pembelajaran berlangsung mengikuti aturan yang diterapkan oleh yayasan. Dan penelitian dari Nurhayati (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi guru. Semakin tinggi kepuasan kerja dan motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi para guru

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi melalui penurunan pencapaian kinerjanya atau keluar masuk (*turn over*). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja.

Komitmen terhadap organisasi mempunyai penekanan pada individu dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi serta membuat individu memiliki keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen terhadap organisasi akan menimbulkan kepatuhan setiap individu terhadap aturan-aturan organisasi. Perpindahan (*turn over intention*) tersebut menunjukkan tidak adanya komitmen organisasi seorang guru terhadap organisasinya,

tanpa adanya komitmen terhadap organisasi, guru tidak akan betah didalam organisasinya, bahkan tidak akan loyal dengan kebijakan pemimpinnya.

#### **D. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dan serta pembahasan, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Responden (guru TK) mempersepsikan keterampilan manajemen kepala sekolah TK cukup terampil, dimensi terlemah adalah keterampilan konseptual dan komitmen organisasi para guru dipersepsikan cukup baik dengan dimensi terlemah pada komitmen berkelanjutan. Korelasi keterampilan manajemen kepala sekolah dengan komitmen organisasi sebesar 0,693 termasuk kategori cukup kuat. Pengaruh keterampilan manajemen KS terhadap komitmen organisasi sebesar 48,0% dengan persamaan regresi sebagai berikut:  $\hat{Y} = 29,958 + 0,209 X_1$  sisanya 52,0% komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Responden mempersepsikan kepuasan kerja termasuk kategori cukup puas, dengan dimensi terlemah pada kondisi kerja dan komitmen organisasi para guru dipersepsikan cukup baik dengan dimensi terlemah pada komitmen berkelanjutan. Korelasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 0,792 termasuk kategori cukup kuat. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 62,7 % dengan persamaan regresinya berikut:  $\hat{Y} = 41.175 + 0,193 X_2$ . sisanya 37,3% komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel lain
3. Responden mempersepsikan dimensi keterampilan hubungan manusiawi, dimensi atasan dan dimensi komitmen afektif sebagai dimesnsin paling kuat dari masing-masing variabel. Pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi guru TK sebesar 63,0% dengan koefisien regresi positif  $\hat{Y} = 21,628 + 0,303 X_1 + 0,694 X_2$ ,

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert (2012). *Organizationa Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition (International Edition).1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.
- Griffin, W. R., dan Moorhead, G. (2010). *Organizational Behavior managing people and organizations*. USA. South-Western.
- Griffin, Ricky W.2014: *Manajemen*. Jilid 2, Jakarta: Erlangga.
- Narimawati. Umi, 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media
- Machali, Imam & Ara Hidayat. 2016. *Tha Handbook Of Education Management*, Jakarta: Kencana.
- Martoyo, Susilo 1992, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Yogyakarta, BPFE.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Perilaku Organisasi*.Terjemahan dari Benyamin Molan.Jakarta: Indeks
- Sopiah, 2008: *Prilaku Organisasi*, CV. Andi Offset, Yogyakarta
- Sudjana, Nana. dan Ibrahim, 2009: *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono. 2010; *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Stepen P.Robbin, Timothy A.Judge, 2015; *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- ..... Undang- Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen